

# Instituciones que filtran

Reglas, burocracia y daño normalizado



HUGO ROGER PAZ

---

# Instituciones que filtran

Reglas, burocracia y daño normalizado

---

Muestra de lectura

Hugo Roger Paz

Incluye páginas iniciales, índice y prólogo.

Disponible en Amazon Kindle

---

---

# Página legal

---

Instituciones que filtran: Reglas, burocracia y daño normalizado

Hugo Roger Paz

© 2026 Hugo Roger Paz. Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro, sin autorización previa del autor, salvo citas breves con fines de crítica, comentario, investigación, docencia o difusión cultural, conforme a los usos permitidos por la legislación aplicable.

Autor: Hugo Roger Paz

San Miguel de Tucumán, Argentina

Primera edición digital: 2026

Los casos, escenas y experiencias incluidos en esta obra son tratados como materiales de análisis institucional. El libro no constituye una denuncia personal ni una reconstrucción documental exhaustiva de casos particulares, sino una reflexión ensayística sobre reglas, burocracia, complejidad social, responsabilidad institucional y daño normalizado.

---

*“Toda regla produce un mundo. Una institución legítima debe responder por ese mundo, no solo por la corrección de su trámite.”*

— Instituciones que filtran

---

# Índice

---

Prólogo

Introducción

Capítulo I. La ilusión de neutralidad

Capítulo II. Cuando la complejidad se vuelve expediente

Capítulo III. La espera como forma de gobierno

Capítulo IV. La responsabilidad que se diluye

Capítulo V. La culpa vuelve al individuo

Capítulo VI. El daño que parece normal

Capítulo VII. La institución que no aprende

Capítulo VIII. La crueldad procedimental

Capítulo IX. Diseñar instituciones responsables

Capítulo X. Instituciones para vidas reales

Epílogo. La regla y el mundo

Bibliografía

---

# Prólogo

---

Muestra de lectura

---

# Prólogo

Este libro nace de una incomodidad persistente. No de una indignación pasajera, ni de una pelea administrativa, ni de una mala experiencia convertida en doctrina. Nace de una observación repetida durante años: muchas instituciones producen daño mientras siguen funcionando correctamente. No fallan de manera espectacular. No siempre violan sus propias normas. No necesariamente actúan con mala intención. A veces hacen algo más inquietante: aplican sus reglas, cumplen sus protocolos, respetan sus circuitos y, precisamente por eso, desgastan, postergan, clasifican, excluyen o expulsan.

La escena es conocida. Un trámite que nunca termina. Una evaluación que reduce una trayectoria a un indicador. Un comité que pide más evidencia cuando la evidencia ya está a la vista. Una revista académica que no discute realmente un trabajo, sino su ajuste a una audiencia imaginada. Una universidad que habla de inclusión mientras convierte el primer año en una máquina de selección silenciosa. Un organismo público que responde a una inundación como si el territorio no tuviera memoria. Una empresa que dice buscar talento, pero publica una vacante escrita para una criatura mitológica con dominio de siete oficios y disponibilidad emocional de electrodoméstico. La forma cambia. La lógica insiste.

No se trata de afirmar que toda regla sea injusta ni que toda burocracia sea inútil. Las instituciones necesitan reglas: sin ellas no hay universidad, justicia, salud pública, investigación, obra pública ni vida colectiva organizada. El problema comienza cuando la regla deja de reconocerse como una reducción provisoria de la realidad y empieza a comportarse como si fuera la realidad misma.

Las instituciones no pueden procesar el mundo en toda su riqueza. Deben simplificar. Deben clasificar, ordenar, priorizar, registrar, comparar, decidir. La vida social sería ingobernable si cada situación debiera ser comprendida en toda su singularidad antes de actuar. Pero toda simplificación tiene costo. Algo queda fuera: una historia, una condición material, una desigualdad acumulada, una fragilidad, una oportunidad perdida, un tiempo vital que no vuelve. Cuando la institución olvida ese costo, la simplificación se convierte en filtro. Y

---

cuando el filtro se naturaliza, el daño empieza a parecer normal.

Este libro llama instituciones que filtran a aquellas organizaciones, dispositivos y sistemas que, bajo la apariencia de procedimientos neutrales, distribuyen oportunidades, demoras, cargas y daños de manera desigual. Filtran estudiantes, investigadores, ciudadanos, pacientes, trabajadores, barrios, territorios, proyectos, ideas. Algunas veces filtran de manera explícita, mediante criterios declarados. Otras veces lo hacen de manera más silenciosa: exigiendo resistencia, paciencia, capital cultural, tiempo disponible, lenguaje adecuado, contactos, tolerancia a la incertidumbre o capacidad para descifrar laberintos administrativos. El resultado se presenta luego como mérito, fracaso, falta de adaptación, decisión individual o consecuencia inevitable.

El daño institucional rara vez llega con rostro de violencia. Llega con sello, membrete, formulario, dictamen, plataforma, plazo vencido o respuesta automática. Esa es su fuerza: una crueldad visible puede denunciarse; una crueldad procedimental suele confundirse con normalidad. Nadie grita, nadie amenaza, nadie se declara autor. El procedimiento hizo lo suyo. La responsabilidad, como suele ocurrir en las instituciones elegantes, salió discretamente por la puerta de atrás.

Durante mucho tiempo se nos enseñó a mirar el resultado individual: el estudiante que abandona, el investigador que no publica, el ciudadano que no completó el trámite, la familia que vive en una zona inundable, el trabajador que no cumple el perfil, el autor que no encaja en el journal correcto. Este libro propone invertir la mirada. No para negar la agencia individual, sino para preguntarse qué arquitecturas institucionales producen esas trayectorias y luego las interpretan como destinos personales. La pregunta no es solamente quién logró pasar el filtro. La pregunta es qué tipo de institución necesita tantos filtros para seguir pareciendo justa.

Aquí la complejidad no será usada como una palabra solemne para decir que algo es difícil. Complejidad significa interacción, historia, contexto, retroalimentación, no linealidad, dependencia de trayectoria, efectos emergentes y desigualdad acumulada. Significa que una regla idéntica no produce efectos idénticos cuando cae sobre vidas desiguales. Significa que un procedimiento formalmente neutral puede convertirse



---

en un mecanismo de selección cuando se aplica sobre sujetos con recursos, tiempos, capitales y posibilidades muy diferentes. Significa, en definitiva, que la realidad social no entra limpia en los formularios. Entra doblada, comprimida, traducida. Y muchas veces sale irreconocible.

Este libro dialoga con autores que pensaron la complejidad, el poder, la burocracia, la normalización, el mérito, la conducta humana y la responsabilidad. Pero no quiere ser una revisión bibliográfica con buenas intenciones y mala digestión. La teoría debe darle estructura a la experiencia, no aplastarla. Universidad, doctorados, revistas científicas, inteligencia artificial, gestión pública, inundaciones, búsquedas laborales, plataformas y procedimientos aparecerán como recurrencias de una misma maquinaria, no como compartimentos temáticos cerrados.

El libro tampoco es un alegato contra toda institución. Esa salida sería intelectualmente pobre y políticamente inútil. Las instituciones importan demasiado como para entregarlas a su propia inercia. Precisamente porque organizan la vida colectiva, deben ser interrogadas con severidad. Una institución no puede declararse inocente solo porque aplicó correctamente sus reglas. Debe responder por los efectos de esas reglas. Debe observar a quién desgasta, a quién demora, a quién vuelve invisible, a quién exige más de lo razonable y a quién convierte en culpable de un diseño que no eligió.

La inteligencia artificial vuelve esta discusión aún más urgente. Automatizar una institución mal diseñada no la convierte en inteligente. Puede convertirla en una versión más rápida, opaca y eficiente de sus viejos filtros. Un algoritmo entrenado sobre procedimientos injustos puede aprender la injusticia con excelente precisión. Una plataforma puede reducir tiempos y, al mismo tiempo, endurecer exclusiones. La técnica no corrige por sí sola la ética de una institución. La acelera. Por eso la pregunta no es solo qué puede hacer la IA, sino qué instituciones estamos dejando que la IA herede.

Este libro sostiene que la salida no consiste en destruir las instituciones, sino en exigirles una inteligencia que no sea meramente administrativa. Instituciones capaces de aprender, observar sus efectos, medir sus daños, corregir sus reglas, reducir fricción innecesaria y asumir responsabilidad por los mundos que producen. Instituciones que no confundan

---

expediente con realidad, ni demora con prudencia, ni evidencia infinita con rigor, ni obediencia procedimental con justicia.

Tal vez el gesto más necesario sea también el más simple: dejar de preguntar solamente si el procedimiento fue correcto y empezar a preguntar qué produjo. A quién ayudó. A quién agotó. A quién dejó afuera. A quién hizo esperar hasta quebrarlo. A quién convirtió en problema para no revisar su propio diseño. En esa pregunta comienza este libro.

---

# Fin de la muestra

La lectura completa continúa en Instituciones que filtran.

Reglas, burocracia y daño normalizado

---

Toda regla produce un mundo.

Disponible en Amazon Kindle.

---

CONTINUAR LA LECTURA

# Instituciones que filtran

Elegí la tienda que prefieras. Los recuadros son enlaces: podés hacer clic o tocarlos desde el teléfono, la tablet o la computadora.

## COMPRAR EN AMAZON

Enlace directo a la edición Kindle.

## PRÓXIMAMENTE EN DRAFT2DIGITAL

El enlace multitienda se incorporará apenas esté disponible.

---

### Una muestra para decidir con criterio.

Si este comienzo te resultó valioso, el libro completo desarrolla el argumento, los casos y las herramientas con la profundidad que el tema exige.

HUGO ROGER PAZ · LIBROS, INVESTIGACIÓN Y PRÁCTICA

---

# Instituciones que filtran

Reglas, burocracia y daño normalizado

---

Las instituciones necesitan reglas para actuar. Pero ninguna regla cae sobre una realidad neutra: toda regla simplifica trayectorias, clasifica personas, organiza esperas y distribuye oportunidades.

Cuando esa simplificación se vuelve rígida, la burocracia deja de ser un medio y se convierte en una tecnología de filtrado.

El daño rara vez aparece como violencia. Llega como trámite, evaluación, protocolo, dictamen, espera razonable o requisito pendiente. Por eso cuesta discutirlo: no parece daño; parece funcionamiento normal.

Instituciones que filtran propone una lectura crítica de universidades, sistemas editoriales, burocracias públicas, dispositivos de evaluación, plataformas digitales y algoritmos.

No niega la necesidad de instituciones ni celebra el caos. Pregunta algo más incómodo: ¿qué mundo producen las reglas cuando se aplican correctamente?

Contra la crueldad procedimental, este libro defiende una idea sencilla: una institución legítima debe responder por los efectos de sus reglas.

*“Toda regla produce un mundo.”*

Una institución legítima debe responder por sus efectos.

**Hugo Roger Paz**